

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
FAJA FLEX**

RUBEN DARIO PEÑA CLAROS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
FAJA FLEX**

RUBEN DARIO PEÑA CLAROS

**Trabajo de grado para optar al título de
profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
FELIPE FERRO
Economista con Especialización en Marketing Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar El título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

MARIA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

RAFAEL ANTONIO AGUILAR

Jurado

Santiago de Cali, 2 diciembre de 2008

AGRADECIMEINTOS

Te agradezco Mamá, Papá - Papá Dios, el regalo que me das de vivir y el privilegio de la esperanza en medio de tanta muerte. Para ustedes padres que tanto se sacrificaron por mi, para sacarme adelante y hoy después de 23 años ven a su hijo recibir el título de profesional en mercadeo y negocios internacionales, gracias por todos este esfuerzo que hicieron, que Dios los bendiga y nos permita disfrutar de esta felicidad tan grande de celebrar mi título de profesional.

A mi hermano Olver (q.e.p.d), que Dios lo tenga en la gloria, le agradezco la manera de cómo me enseñó a afrontar la vida con inteligencia, perseverancia, tolerancia, responsabilidad, tenacidad, todo esto se lo agradezco a el, que es el tesoro mas grande que me pudo dejar, después de su dolorosa muerte y mas que todo esto le agradezco a el la frase que me enseñó que para mi tuvo un significado grande de cómo se debe afrontar la vida, gracias hermano por esta frase **“La razón natural lo enseña”**

A mi cuñado Richard (q.e.p.d), que Dios lo tenga en la gloria, le agradezco todo esos momento de alcahuetería que tuvo para conmigo, fueron momentos chéveres que pase con el para mi un gran esposo, padre, hijo y un gran amigo.

A mi esposa Angie, gracias por su perseverancia que ha estado conmigo en la buenas y en las malas, gracias Dios mío por la esposa tan valiosa que me diste. TE AMO.

A mi hijo Juan David, es el regalo mas hermoso que Dios me ha dado, para mi es mi fuente de inspiración, siento que por el es que lucho en la vida; gracias Dios mío por este regalo tan grande.

Al profesor Felipe Ferro, por ayudarme a realizar mi trabajo de grado y por la enseñanza que me dio en mercadeo estratégico, gracias Prof.

Estoy muy agradecido de Fe y Alegría porque, después de 5 años, aquí me he hecho profesional y hombre de bien.

Tengo en mi corazón a las decenas de maestros voluntarios que regalan su tiempo, capacidades y sudores para encender los corazones de miles de jóvenes.

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
1. RESUMEN EJECUTIVO	15
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	15
1.2 PRODUCTO	15
1.3. ALCANCE	16
2. FASE I – CONCEPTUALIZACION	17
2.1 TEMA GENERAL	17
2.2 TEMA ESPECIFICO	17
2.3 MARCO DE REFERENCIA	17
2.3.1 Marco Teórico.	17
2.3.2 Marco Conceptual.	18
2.3.3 Marco Legal.	19
2.4 METODOLOGIA	19
3. FASE II – INFORMACION	20
3.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	20
3.2 MARKETING MIX	21
3.3 LAS 4 P`S DE FAJA FLEX	21
3.4 LAS 4 C`S DE FAJA FLEX	26

3.5 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
4. FASE III – ETAPA DE ANÁLISIS	30
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	30
4.1.1 La empresa y su función	30
4.1.2 Misión	31
4.1.3 Visión	31
4.1.4 Evaluación del desempeño interno y externo	32
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	38
4.2.1 Competidores de Faja Flex en las dos líneas de productos	39
4.2.2 Productos Sustitutos	39
4.2.3 Análisis de clientes / Consumidores	39
4.3 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4 CS POR 4 P´S)	40
5. FASE IV – DIAGNÓSTICO	44
5.1 EL PROBLEMA	44
5.1.1 Formulación	44
5.1.2 Justificación (Consecuencias Actuales y futuras).	44
5.2 OBJETIVOS Y METAS	45
5.2.1 Objetivo General	45
5.2.2 Objetivos Específicos	45
5.2.3 Alcance	45
5.3 VENTAJA COMPETITIVA	46

5.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)	47
5.5 CLIMA O ENTORNO	48
6. FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	51
6.1 BASES DE FORMULACIÓN	51
6.1.1 Formulación del problema.	51
6.1.2 Objetivo General	51
6.1.3 Alcance	51
6.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	52
6.1.5 Ventaja Competitiva.	52
6.1.6 Factores claves de éxito.	53
6.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO	54
6.2.1 Alternativas	54
6.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante Combinaciones de alternativas.	55
6.2.3 Micro segmentación del mercado	56
6.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	56
6.3.1 Esquematización de las Opciones Estratégicas Corporativas.	57
6.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	60
6.3.3 Esquematización De Estrategias Operativas	62
7. FASE – VI. GESTIÓN DEL PLAN DEMERCADEO ESTRATÉGICO	64
7.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	64

7.1.1 Implementación.	64
7.1.2 Control	64
7.1.3 Evaluación	64
7.2 PLAN DE CONTINGENCIA	65
7.3 COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	65
7.3.1 Resultados financieros	66
8. CONCLUSIONES	69
9. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Líneas de Producto Faja Flex	14
Tabla 2. Portafolio de productos de la empresa FAJA FLEX	22
Tabla 3. Precios de FAJA FLEX	24
Tabla 4. Precios de Annchery	24
Tabla 5. Precios de Olita	25
Tabla 6. Personal que conforma la empresa	25
Tabla 7. Impactos medio ambientales	26
Tabla 8. Evaluación del desempeño interno	32
Tabla 9. Evaluación del desempeño externo	37
Tabla 10. Competencia de Faja Flex. En esta tabla se citan los principales competidores de Faja Flex.	39
Tabla 11. Análisis de clientes / Consumidores	39
Tabla 12. Debilidades	40
Tabla 13. Fortalezas	41
Tabla 14. Oportunidades	42
Tabla 15. Amenazas	43
Tabla 16. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)	46
Tabla 17. Impactos medio ambientales	49
Tabla 18. Análisis Matriz DOFA para la empresa FAJA FLEX	52

Tabla 19. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)	53
Tabla 20. Plantilla de selección	55
Tabla 21. Construcción de la estrategia Corporativa	58
Tabla 22. Estrategias básicas operativas	61
Tabla 23. Mapa Estratégico	63
Tabla 24. Presupuesto implementación de estrategias	65
Tabla 25. Estados de resultados 2006 - 2007	66
Tabla 26. estados de resultados proyectado año 2008	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. productos Faja Flex	21
Figura 2. Producto	21
Figura 3. Organigrama Faja Flex	30
Figura 4. Definición del negocio	31
Figura 5. Dimensiones del Mercado de Referencia	54
Figura 6. Vertiente y Opciones Estratégicas Básicas	57

RESUMEN

El siguiente trabajo desarrolla un detallado plan de mercadeo de FAJA FLEX; la cual inicio en 1997, pero en el 2002 comienza un crecimiento a nivel local y se expande a otras regiones del país, Faja Flex es una microempresa que se dedica a la comercialización de fajas posquirúrgicas y reductoras, mercado que actualmente esta en crecimiento.

Es por ello que en el transcurso del trabajo se realiza un detallado análisis del mercado de fajas y que estrategias se pueden utilizar para hacer mas rentable y expandir el negocio consolidando la marca a nivel nacional e internacional, Por eso para la empresa es muy importante que se realice el plan de mercadeo, debido a que este mercado esta en constante crecimiento y cada vez es mas competido.

INTRODUCCION

Cada año surgen nuevas organizaciones, es decir, nuevos competidores, tal vez con diferentes productos, pero siempre con un mismo objetivo: ganar mercado. También es cierto que muchas organizaciones han sobrevivido sin realizar planes de marketing. Pero, ¿hasta cuándo podrán resistir, sin planificar, una competencia cada año más fuerte, frente a un mercado que esta en constante crecimiento? Aunque se tratara de una organización no lucrativa, el marketing le permitiría llegar mejor al mercado que le interesa y obtener los fondos necesarios para su desempeño.

FAJA FLEX oferta dos líneas de productos que son: la línea látex y la línea médica (powernet), siendo la principal fuente de ingreso. De ahí que tiene la necesidad de implementar el plan de mercadeo para contribuir al aumento de las ventas y de la efectividad de los resultados en el Subsistema de Comercialización.

El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias y de como se piensan alcanzar esos objetivos, que se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Las estrategias no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en los objetivos y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá. Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo.

Es por esta razón que la empresa FAJA FLEX, desea con la elaboración de este plan de Mercadeo, encontrar un orden y un rumbo a todas las ideas y estrategias que nacen cada día, en pro del crecimiento de la empresa y en busca de la entera satisfacción de todos sus clientes reales y potenciales que fajas, con el propósito de ofrecer lo mejor en calidad, ya que este es un producto que es recomendado por médicos, esteticistas, para la practica deportiva y para problemas de obesidad.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

FAJA FLEX, es una microempresa colombiana, creada en 1997, pero constituida bajo el nombre faja flex en el año 2002, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de fajas posquirúrgicas y reductoras. Actualmente la microempresa cuenta con tres almacenes en la ciudad de Cali y diferentes distribuidores a nivel regional, nacional e internacional; esta microempresa en el año de 2002 arranco con tres trabajadores y hoy cuenta ya con 16 empleados, gracias a la labor de su propietario (q.e.p.d), la única parte negativa que ha tenido el direccionamiento de la microempresa es que ha sido empírico, debido al desconocimiento de su directivos, del manejo de un plan de empresa y por esta razón, quieren que se lleve a cabo este plan de mercadeo juicioso y formal puesto que el mercado de fajas esta en crecimiento y se necesitan de herramientas como las que ofrece el mercadeo para desarrollar estrategias que permitan sustentar este crecimiento tanto a nivel nacional e internacional.

Por eso para la empresa es muy importante que se realice el plan de mercadeo, debido a que este mercado esta en constante crecimiento y cada vez es mas competido.

1.2 PRODUCTO

FAJA FLEX, tiene dos líneas de producto; la línea látex y la línea médica, que constan de diferentes productos y funciones.

Tabla 1. Líneas de Producto Faja Flex

Línea Medica		Línea Látex
Pesy	Body calzón	Clásica
Pely	Body brasilero	Chaleco tiras
Pety	Body Jenny	Chaleco sisa
Pery	Body celeste	Cinturilla lady
Pegy	Armonía	
Peky	Short levantacola	
Kelly	Brassier posquirúrgico	
	Chaleco H y M	

(Continuación tabla 1.)

Línea Médica		Línea Látex	
<p>Beneficios generales: Elaboradas con powernet, estiliza la figura haciendo a las mujeres mas atractivas, reduciendo los gorditos de todo el abdomen y espalda. Abierta entre piernas para su comodidad ideal post-parto y post-operatoria. Cierre adelante, atrás o al costado, según la necesidad del cliente.</p> <p>Color: piel-negra-blanco</p>		<p>Beneficios generales: estas prendas están elaboradas con látex de la mejor calidad resistente al estiramiento, posee platinas ortopédicas que se amoldan a tu cuerpo, ideales para eliminar excesos de grasa en el abdomen, además dan una figura esbelta y ayudan a corregir postura y recomendadas para prácticas deportivas.</p> <p>Color: negra-piel</p>	
Talla	Cintura	Talla	Cintura
XS	61-67	32	61-67
S	68-75	34	68-75
M	76-82	36	76-82
L	83-89	38	83-89
XL	90-96	40	90-96

1.3. ALCANCE

- ❖ Cobertura geográfica. El plan de mercadeo para la empresa Faja Flex, se desarrollará de acuerdo al marco de operación en la ciudad Santiago de Cali. Ya que es el mercado donde primero la empresa se quiere fortalecer.
- ❖ Población beneficiada. La población que se verá beneficiada por el desarrollo e implementación del plan de mercadeo, son principalmente los directivos de Faja Flex junto con sus clientes reales y potenciales, ya que son ellos los que podrán satisfacer sus necesidades y deseos con respecto al tipo de productos y servicios que se prestarán, con el fin de lograr un incremento en las ventas.
- ❖ Cobertura del Estudio. El estudio esta limitado a la construcción de estrategias corporativas y operativas con sus correspondientes planteamientos tácticos sin llegar a su implementación.

2. FASE I – CONCEPTUALIZACION

2.1 TEMA GENERAL

El Mercadeo estratégico, puede definirse como un proceso en el que partiendo de un análisis situacional de la empresa, se establece la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos y metas propuestas.

2.2 TEMA ESPECIFICO

El presente estudio pretende profundizar en los conceptos generales que plantean las teorías que explican la importancia de un plan de mercadeo, entre ellas la teoría a encontrar explicaciones a situaciones internas (baja de ventas) y del entorno (competencia, clientes).

En este sentido el presente proyecto se considera relevante, por inscribirse en la línea de realización de un plan de mercadeo que permita describir y comprender las situaciones del mercado que afectan a Faja Flex. Lo anterior nos permitirá contrastar diferentes conceptos del mercadeo en una realidad como Faja Flex.

2.3 MARCO DE REFERENCIA

2.3.1 Marco Teórico. El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias y de como se piensan alcanzar esos objetivos, que se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Las estrategias no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en los objetivos y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá. Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo.

La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las

preguntas y adoptar decisiones. Este plan tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia.

2.3.2 Marco Conceptual. Los siguientes son términos utilizados en el presente plan de mercadeo.

❖ **Plan De Mercadeo:** El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

❖ **Cluster:** Es una palabra no traducible literalmente, pero es la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas. De esta manera los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes.

Cluster no es un gremio

Cluster no es un sector industrial

Cluster no es una cadena productiva

❖ **Posicionamiento:** El posicionamiento comienza en un "producto". Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

❖ **Macroentorno:** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

❖ Microentorno: Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: La empresa, Proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.

❖ Matriz Dofa: Método que permite analizar tanto el entorno como la empresa y sus interacciones, para de esta forma diseñar estrategias mucho más eficientes para alcanzar las metas planteadas.

❖ Estrategias: La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

2.3.3 Marco Legal. Las reglamentaciones que maneja la empresa es la cámara de comercio y el RUT; la empresa se encuentra matriculada bajo el nombre de fajas ortopédicas Flex, bajo el número: 730481-1, desde el 4 de febrero del año 2002.

2.4 METODOLOGIA

La información que se obtendrá en este estudio, contribuirá a realizar consecuentemente estrategias mercadotécnicas a partir de los resultados obtenidos. Además presentara instrumentos que permitan describir variables intrínsecas al mercado relacionadas a diferentes factores tales como: producto, marca, costos, posicionamiento; mas allá de la alteración generada por factores externos como: competencia, gustos/preferencias, promociones. Creando así una base que permita describir otros aspectos a los que se enfrenta este mercado y que generan cambios en su comportamiento.

- Fase I- Conceptualización
- Fase II - Información
- Fase III - Análisis Situacional
- Fase IV - Diagnóstico
- Fase V - Formulación De Estrategias
- Fase VI - Gestión Del Plan

3. FASE II – INFORMACION

ANTECEDENTES – HISTORIA

Para los años de 1997, el señor Olver Hernando Satizabal Claros (q, e, p, d) un humilde joven de apenas 25 años de edad, entro a trabajar como mensajero en la empresa fajas sejet, después de haber deambulado por diferentes trabajos en los cuales vivió diferentes experiencias.

Al empezar a trabajar como mensajero en la mencionada empresa, observo que este era un negocio prospero, y después de varios meses se genero en el, una inquietud de fabricar las fajas; entonces empezó a investigar sobre todas las materias primas y sus proveedores, cuando ya tenia toda esta información y un capital no tan alto y con el apoyo de su madre, decide retirarse de su trabajo y comprar una maquina familiar, una fileteadora y un esmeril. De ahí en adelante empezó a fabricar las fajas en su propia habitación, ya que no contaba con suficiente capital para pagar al menos un local.

Después de tantas dificultades y problemas con algunos insumos para la fabricación de sus fajas, decide dejar aun lado su negocio por un tiempo indefinido; volvió a trabajar como mensajero pero esta vez de recogedor de chance y comerciante en las ferias a nivel nacional; pero gracias a su emprendimiento, decide volver a empezar el negocio que algunas vez dejo, aunque nunca salio de sus primeras maquinas.

Debieron de pasar largos 5 años, para el 2002, decide alquilar un local en la calle 5, y decide registrarlo ahora si a cámara de comercio, el cual en su razón social se llamo FAJA FLEX, el cual contaba con dos empleadas su hermana y su cuñada.

Durante su proceso de adaptación, sintió la discriminación por alguna parte de los proveedores, ya que sus compras eran irrisorias con respecto algunas empresas ya reconocidas en el sector; y lo único que les respondía era muy pronto estaré a donde ellos están. Gracias a su visión, decide abrir otra sede para el año 2004 y esta vez en el sector la Luna, en el cual la empresa paso de tener dos empleados a tener siete y poco a poco se fue ganando el respeto por parte de los proveedores, pues también Faja Flex decidió producir una de las materia primas mas importantes el látex el cual se utiliza para producir la línea látex; de esta manera la empresa amplia su estructura de producción, pues pasa de tener una línea de producto (medica) a tener dos líneas.

Con este crecimiento, empezaron a llegar las primeras negociaciones a nivel internacional y la empresa poco a poco se fue consolidando en el mercado y paso de tener siete empleados a tener a la fecha de hoy dieciséis empleados, pues la demanda nacional e internacional así lo exige.

3.2 MARKETING MIX

En el marketing al igual que otras carreras, tienen su núcleo de información fundamental en este caso se encuentra soportado por las 4 p's y las 4 c's, las cuales incluyen: producto, plaza, promoción, precio, compañía, clientes, competencia, clima o entorno. Esta son teorías expuestas por uno de los gurús del mercadeo en como los es Philip Kotler, en su libro de Marketing, estos componen una mezcla perfecta para que una empresa logre obtener los mejores resultados de su mercado meta. A continuación, se analizara cada uno de estos elementos de gran importancia aplicados a la empresa FAJA FLEX.

3.3 LAS 4 P'S DE FAJA FLEX

❖ Producto. FAJA FLEX, tiene dos líneas de producto; la línea látex y la línea médica, que constan de diferentes productos y funciones.

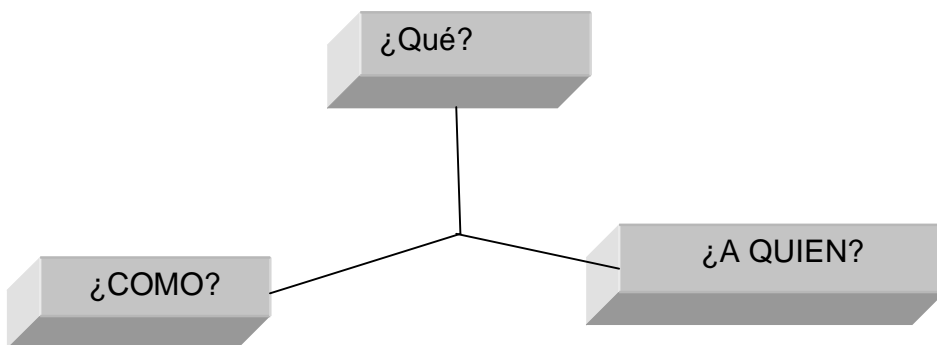
Fajas elaboradas con materias primas de la más alta calidad en este caso lo que es el powernet para la línea médica y el látex para la línea látex; recomendadas por médicos esteticistas. Estas son prendas que se usan de manera personal ya que van clasificadas por talla, su uso están apropiado que se pueden colocar con camisas, blusas, Jean; este es un producto que se ha clasificado de conveniencia y comparación, ya que los consumidores lo adquieren para mejorar su aspecto personal.

Se presentan diferentes diseños como: fajas post-parto, chaleco tiras, chalecos saunas, short levanta cola, entre otros.

Figura 1. Productos Faja Flex



Figura 2. Producto



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4ed. México: McGraw Hill, 1995. p. 186.

Que: Satisfacer los deseos y expectativas únicas de cada persona, brindándole un servicio diferente, cálido haciéndolos sentir totalmente satisfechos con el producto.

Como: A través de la prestación de un servicio confiable, amable, oportuno y seguro que le brinde la satisfacción de obtener información exacta, precisa y sin errores.

A Quien: En este caso faja flex ofrece dos líneas de productos, línea látex y medica, las cuales abarca los mercados del sector salud y deportivo de los estratos 2, 3, 4 en adelante.

Tabla 2. Portafolio de productos de la empresa FAJA FLEX

Línea Medica		Línea Látex	
Pesy	Body calzón	Clásica	
Pely	Body brasilero	Chaleco tiras	
Pety	Body Jenny	Chaleco sisa	
Pery	Body celeste	Cinturilla lady	
Pegy	Armonía		
Peky	Short levantacola		
Kelly	Brassier posquirúrgico		
Sammy	Chaleco H y M		
<p>Beneficios generales: Elaboradas con powernet, estiliza la figura haciendo a las mujeres mas atractivas, reduciendo los gorditos de todo el abdomen y espalda. Abierta entre piernas para su comodidad ideal post-parto y post-operatoria. Cierre adelante, atrás o al costado, según la necesidad del cliente.</p> <p>Color: piel-negra-blanco</p>		<p>Beneficios generales: estas prendas están elaboradas con látex de la mejor calidad resistente al estiramiento, posee platinas ortopédicas que se amoldan a tu cuerpo, ideales para eliminar excesos de grasa en el abdomen, además dan una figura esbelta y ayudan a corregir postura y recomendadas para prácticas deportivas.</p> <p>Color: negra-piel</p>	
Talla	Cintura	Talla	Cintura
XS	61-67	32	61-67
S	68-75	34	68-75
M	76-82	36	76-82
L	83-89	38	83-89
XL	90-96	40	90-96

Objeto social: El objeto más importante de FAJA FLEX es la investigación y desarrollo de productos que satisfagan los dos mercados en los que se desenvuelve, que son el sector salud estética y deportiva; los cuales necesitan productos que cumplan funciones individuales de cada necesidad.

Función en el sector salud: En este sector se presentan diferentes funciones, debido a las operaciones que se llevan a cabo como lo son las liposucciones, lipectomias, lipoesculturas, bustos, mentón, hernias, etc. Por eso se requieren diferentes funciones en las fajas.

Función deportiva: En este caso la elaboración de las fajas es menos compleja, ya que la utilización de las prendas es para la reducción de grasa sin operación y por medio de la práctica deportiva.

❖ Plaza. Actualmente la empresa FAJA FLEX cuenta con tres almacenes en la ciudad de Cali. Su principal, esta ubicado en el sector la Luna calle 13 N. 23C-98, el segundo esta ubicado en la calle 5 N. 26-95 San Fernando y el tercero en la carrera 39 N. 27-68 Torres de Maracaibo.

Con estos tres puntos se ha logrado hasta ahora dar cobertura a todo el mercado.

Se cuenta con canales de distribución como los centros de estética, gimnasios, tiendas de productos deportivos; A nivel internacional se distribuye por medio de detallistas.

❖ Promoción. Publicidad. Teniendo en cuenta, que la empresa FAJA FLEX, no posee un plan de mercadeo, ni de medios establecidos y que no se cuenta con un capital alto para realizar un plan de medios, en la empresa aplican el merchandising, se manejan pendones, afiches, flayers.

Promoción. En esta parte realizan descuentos en productos que su rotación es lenta o imperfectos, a veces por la compra de un producto se obsequia una gel reductora y lo ultimo que realizaron fue que por compras mayores a 50.000 pesos participaran en una rifa de un millón de pesos, las promociones se realizan en cualquier momento.

❖ Precio. El precio de FAJA FLEX esta entre un 5 y 10% mas bajo que la competencia directa esta estrategia de precio continuará ya que le permite a la empresa ser mas competitiva y mantener un nivel de rentabilidad adecuado.

Tabla 3. Precios de FAJA FLEX

NOMBRE (Referencias)	PRECIO	NOMBRE	PRECIO
PELY	\$ 110.000	ARMONIA	\$ 45.000
PETY	\$ 110.000	SHORT	\$ 45.000
PEKY	\$ 110.000	BRASSIER	\$ 35.000
PERY	\$ 110.000	CLASICA N	\$ 45.000
PESY	\$ 110.000	CLASICA P	\$ 45.000
SAMMY	\$ 115.000	SISA N	\$ 75.000
PEGY	\$ 125.000	SISA P	\$ 75.000
CALZÓN	\$ 75.000	TIRA N	\$ 75.000
B. TANGA	\$ 75.000	TIRA P	\$ 75.000
CELESTE	\$ 85.000	LADY	\$ 45.000
JENNY	\$ 75.000	CHA. P.HM	\$ 95.000

Tabla 4. Precios de Annchery

NOMBRE (Referencias)	PRECIO	NOMBRE	PRECIO
SEDUCCION	\$ 125000	ENELIA	\$ 75000
KAREN	\$ 115000	ENELIA COPA	\$ 85000
SILVANA	\$ 120000	GERAFONIA	\$ 110000
BRASSIER	\$ 40000	GERALDINE	\$ 115000
PANTY	\$ 40000	ISABEL	\$ 75000
CHALECO NATY	\$ 95000	JACKELINE	\$ 110000
ALEIDA	\$ 50000	CHALECO LUJO	\$ 100000
ALEXA	\$ 110000	CHALECO CHERY	\$ 80000
ANNY	\$ 120000	DEPORTIVA	\$ 45000
SINFONIA	\$ 115000	SEMICHALECO	\$ 75000
SHORT	\$ 45000	MAGIC DIANA	\$ 45000
CUERPO PERFECTO	\$ 110000	REDUCTORA H.	\$ 45000
DIANY	\$ 115000		

Tabla 5. Precios de Olita

NOMBRE (Referencias)	PRECIO	NOMBRE	PRECIO
BRASILERA	\$ 80000	POSTQUIRURGICA	\$ 120000
SILICONA LEVANTA	\$ 90000	POTSMANGAS	\$ 130000
LIPOREDUCTORA	\$ 95000	CHALECO	\$ 95000
CHALECO HOMBRE	\$ 95000	POTSBRASIER	\$ 125000
BRASIER	\$ 40000	POSTSILICONA	\$ 120000
SEÑORIAL	\$ 80000	MENTONERA	\$ 50000
SHORT	\$ 50000	BRAZOS	\$ 70000
STRAPLE	\$ 80000	PROTECTOR	\$ 30000
		BRASIER POST	\$ 40000

3.4 LAS 4 C'S DE FAJA FLEX

❖ **Compañía.** La empresa cuenta con un equipo de trabajo conformado por 15 personas distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 6. Personal que conforma la empresa

DEPARTAMENTO	CARGO	N- DE PERSONAS
ADMINISTRATIVO	GERENTE	1
	ADMINISTRADORA	1
	AUXILIAR CONTABLE	1
PRODUCCION	OPERARIOS	9
VENTAS	ASESOR DE VENTAS	2
MENSAJERO	MENSAJERO	1

❖ **Clientes.** Los productos de FAJA FLEX están dirigidos a los estratos 2, 3, 4 en adelante, para las personas que presenten problemas de flacidez (problemas que se presentan después del embarazo), recomendaciones medicas, ya sea por cirugías estéticas o problemas como las hernias, o que realicen practicas deportivas.

❖ **Competencia.** En este mercado de fajas se encuentran un gran numero de empresas fabricantes y comercializadoras, aunque no todas las empresas que conforman este mercado ofrecen las dos líneas de productos, casi la gran mayoría se han enfocado a fabricar la línea medica, FAJA FLEX se encuentra

ubicada entre las cinco primeras, según información recolectada por medio de sondeos realizados por sus directivos.

❖ **Clima O Entorno.** Este mercado de fajas reductora esta en crecimiento debido al auge que han tenido las operaciones estéticas y al cambio en el pensamiento de las personas que cada vez están queriéndose ver mas delgadas.

Tabla 7. Impactos medio ambientales

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACION
ECONOMICO	ALTO	<p>El crecimiento sostenido de la industria médico-estética que ha habido en el país y en la ciudad, sino que también ratifican por qué Colombia se convierte en un destino apetecido para realizarse cualquier tipo de intervención encaminada a mejorar la belleza. El análisis evaluó tanto la cantidad de especialistas como el número de clínicas dedicadas exclusivamente al tema estético (cerca de 200 afiliadas a la agremiación), y los resultados demuestran que la oferta es amplia y calificada. Solo en la ciudad de Cali, por cada 50.000 habitantes existe una clínica especializada en cirugía plástica. La Cirugía plástica en Cali Según cifras de FENALCO Valle, en la ciudad de Cali se realizan más de 150.000 procedimientos de cirugía estética al año; la capital vallecaucana recibe cerca de 30.000 pacientes, 14.400 de ellos extranjeros, procedentes de Estados Unidos, España, Centroamérica y el Caribe. Comparando el comportamiento del sector en las principales ciudades del país.</p> <p>Por eso la demanda de las fajas posquirúrgicas es alto debido, a que todos los pacientes que se realizan las operaciones estéticas requieren una faja.</p>

(continuación tabla 7)

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACION
TECNOLOGICO	MEDIO	En este mercado de las fajas no se requieren de una tecnología tan compleja, debido a que la elaboración de las fajas son realmente fáciles, para aquellas personas que tenga experiencia en maquinas de coser.
LEGAL	MEDIO	Cumple con todos los requisitos que exige la ley colombiana para constituir una empresa y con la protección de todos sus empleados. Las normas político legales impuestas no son difíciles de cumplir, ya que no hay una entidad que regule este mercado de fajas.
CULTURAL	ALTO	El ultimo estudio que se dio a conocer para los primeros días del mes de mayo de 2008 realizado por el ICBF y la clínica de Imbanaco de Cali, dio a conocer que en Colombia existen 20 millones de personas que sufren de obesidad, para lo cual el 50% son mujeres, el 34% hombres y el 16% niños. Esto se ha convertido en un problema de salud pública, generando que las autoridades competentes realicen estrategias para contrarrestar este problema. Lo cual ha generado un cambio en la tendencia del cuidado de la imagen como parte fundamental de la conciencia social, ha producido una influencia trascendental en la escala de valores sociales de los individuos, causando como consecuencia el nacimiento de una gran oportunidad para las empresas productoras de fajas.

3.5 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, mas exactamente en la ciudad de Cali, se ha desarrollado un micro cluster de la salud estética, recientemente investigaciones sobre este, muestran

que esta dispone de una importante plataforma medica y científica, que la ha posicionado a nivel nacional e internacional como un importante destino de servicios y productos de la salud estética, tales como: servicios (la cirugía plástica, odontología y la oftalmología); productos (fajas posquirúrgicas, ortopédicas, cremas, medicamentos) entre otros.

Las cifras del análisis son contundentes y no solo demuestran el crecimiento sostenido de la industria médico-estética que ha habido en el país y en la ciudad, sino que también ratifican por qué Colombia se convierte en un destino apetecido para realizarse cualquier tipo de intervención encaminada a mejorar la belleza. El análisis evaluó tanto la cantidad de especialistas como el número de clínicas dedicadas exclusivamente al tema estético (cerca de 200 afiliadas a la agremiación), y los resultados demuestran que la oferta es amplia y calificada. Solo en la ciudad de Cali, por cada 50.000 habitantes existe una clínica especializada en cirugía plástica. La Cirugía plástica en Cali Según cifras de FENALCO Valle, en la ciudad de Cali se realizan más de 150.000 procedimientos de cirugía estética al año; la capital vallecaucana recibe cerca de 30.000 pacientes, 14.400 de ellos extranjeros, procedentes de Estados Unidos, España, Centroamérica y el Caribe. Comparando el comportamiento del sector en las principales ciudades del país, Cali se convierte en la segunda, después de Bogotá, con mayor cantidad de clínicas que realizan procedimientos de cirugía plástica. Está seguida por Medellín y Barranquilla. Las personas que visitan las clínicas de cirugía plástica en la ciudad son en su mayoría mujeres, quienes representan el 85% del total de los pacientes. En cuanto a pacientes de otras nacionalidades que visitan las clínicas de cirugía plástica, el 63% de los pacientes extranjeros provienen de Estados Unidos; el 23%, de España; el 13%, de Italia y el 1%, del Ecuador. El ultimo estudio que se dio a conocer para los primeros días del mes de mayo de 2008 realizado por

El ICBF y la clínica de Imbanaco de Cali, dio a conocer que en Colombia existen 20 millones de personas que sufren de obesidad, para lo cual el 50% son mujeres, el 34% hombres y el 16% niños. Esto se ha convertido en un problema de salud pública, generando que las autoridades competentes realicen estrategias para contrarrestar este problema. Lo cual ha generado un cambio en la tendencia del cuidado de la imagen como parte fundamental de la conciencia social, ha producido una influencia trascendental en la escala de valores sociales de los individuos, causando como consecuencia el nacimiento de una gran oportunidad para las empresas productoras de fajas como: faja flex, annchery, annmichel, olith, salome, shaddy, isabella, medical support, svelt, sejet, entre otras, las cuales deben implementar estrategias de comercialización que las fortalezcan en el mercado; para el caso de la empresa Faja Flex esta es una época de globalización y de alta competitividad, por eso es necesario estar alerta a las exigencias, expectativas a los cambios del mercado. La empresa Faja Flex presenta una deficiencia en la parte de mercadeo. Tal situación obedece a factores como la falta

de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función del mercadeo en las empresas y de su aporte a las demás funciones administrativas.

Lo anterior puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con que cuenta la compañía, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro. Ante esta situación se hace necesario implementar un plan de mercadeo para la empresa Faja Flex, con una adecuada participación de todos los miembros.

Teniendo en cuenta lo anterior, la formulación del problema podría plantearse de la siguiente manera:

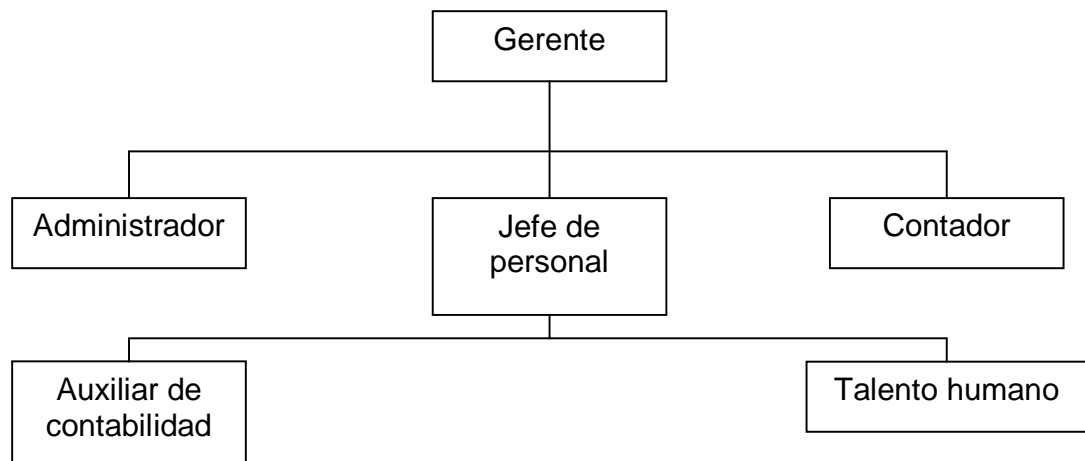
Formulación del problema. ¿Cómo a través de un Plan de Mercadeo la empresa Faja Flex puede mantener su desarrollo y crecimiento nacional e internacional?

4. FASE III – ETAPA DE ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

4.1.1 La empresa y su función. La empresa Faja Flex, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de fajas posquirúrgicas. Para poder llevar a cabo dicha labor, cuenta actualmente con un equipo de trabajo organizado de tal forma, que garanticen la elaboración de las fajas todo esto con el propósito de crear sinergia en la labor, cada empleado tiene la posibilidad de opinar acerca del mejoramiento de los procesos de producción. (Ver organigrama de la empresa)

Figura 3. Organigrama Faja Flex



Gerente: Direcciona la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Administrador: Se encarga de realizar todas las labores asignadas por el gerente y negociar con los proveedores y clientes.

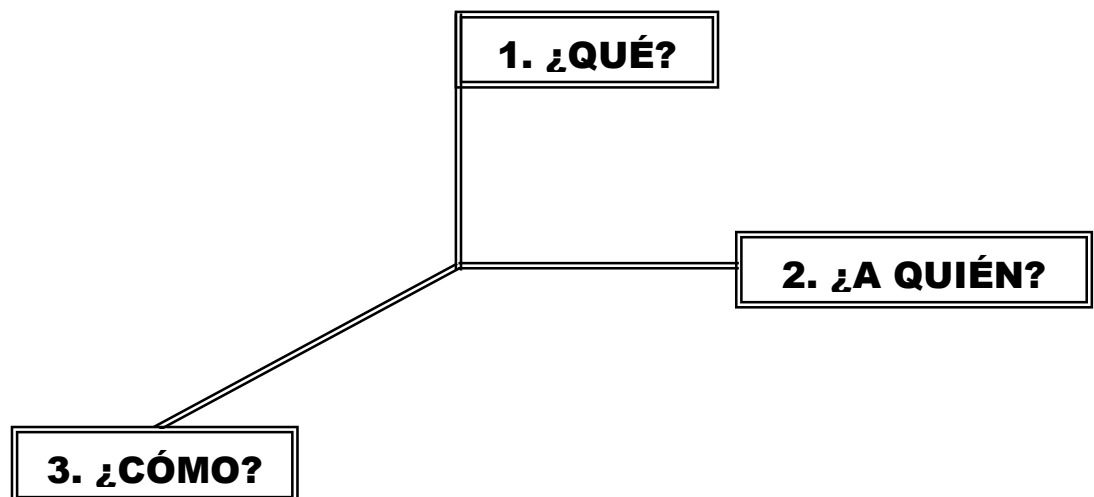
Jefe de personal: Es la persona responsable de producción.

Contador: Es externo a la empresa.

Auxiliar de contabilidad: Realiza todas las labores de contabilidad en la empresa para que el contador las revise.

Talento humano: Este esta conformado por producción, vendedoras, mensajero; el cual consta de 10 empleados.

Figura 4. Definición del negocio.



- Qué: fajas posquirúrgicas, para aquellas personas que las requieran por recomendaciones médicas, deportivas u otros usos (vanidad).
- A Quién: Las fajas posquirúrgicas de la marca Faja Flex, están dirigidas a un 80% a mujeres y un 20% a hombres de NSC 2,3,4 en adelante entre las edades de 15 a 60 años que las requieran por recomendaciones medicas, deportivas u otros usos.
- Cómo: Mediante la adecuada distribución de los productos en los diferentes puntos de venta y canales de distribución con un excelente servicio preventa y postventa.

4.1.2 Misión. Es una empresa orientada a la fabricación y comercialización de fajas, buscando realizar armoniosamente los cuerpos de nuestros clientes, con diseño, calidad, precio y servicio. Obteniendo beneficios para la empresa promocionando nuestros productos, dando bienestar al desarrollo de nuestros empleados y de la comunidad.

4.1.3 Visión. Sostenernos y fortalecernos a la vanguardia de nuestro entorno siendo altamente competitivos e innovando constantemente para ampliar la

cobertura hacia nuevos mercados posicionándonos como marca y producto en el mercado y para el año 2010 ser la empresa líder.

4.1.4 Evaluación del desempeño interno y externo

❖ Evaluación del desempeño interno

Tabla 8. Evaluación del desempeño interno

ASPECTOS	S I	N O	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		5	Cumplen con todos los reglamentos establecidos por la ley.	Continuar con el correcto cumplimiento de los requerimientos legales.
Organización Funcional	X		3	Se tienen cargos asignados, pero no son clasificados por su importancia; o sea que cada uno responde por su tarea.	Que los cargos sean más estructurados, para que al momento de alguna decisión, todos estén en igualdad de condiciones.
talento Humano	X		4	Su personal esta capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes.	Capacitación a su talento humano para las exigencias de los clientes y entorno cambiante y motivarlos
Recursos Financieros	X		3	Sus recursos financieros a veces se ven afectados por la amplia cartera de cxc, ya que el plazo es largo	Que el plazo a los clientes distribuidores en cuanto a pagos sea mas corto.
Recurso Tecnológico	X		3	Tienen la tecnología necesaria para la elaboración de las fajas (maquinas planas), pero tienen poca tecnología a nivel sistemas (inventarios, CRM, etc.).	Deberían tener redes de sistemas que agilice los procesos y puedan tener mas información del mercado.

(continuación tabla 8)

ASPECTOS	S I	N O	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Definición del Negocio	X		4	Faja Flex tiene definido su negocio.	Aunque ellos tienen definido su negocio deber estar al día, actualizados para lograr un sostenimiento efectivo en el mercado y debe ser ligado de la misión
Orientación al Cliente	X		3	Tienen buen equipo de trabajo que realiza sus obligaciones de manera adecuada, en cuanto a la elaboración de las fajas, pero en cuanto a la retroalimentación con el cliente es un poco deficiente.	Iniciar con un nivel más alto de orientación al cliente en sus estrategias al cliente acompañado de un servicio mejorado para lograr una mejor posición en el mercado.
Orientación a la Competencia	X		2	No tienen dominio sobre su competencia directa, ya que sean orientados más a aplicar la estrategia seguidora.	Deben conocer a sus competidores directos e indirectos y realizar estrategias diferenciadoras para su mantenimiento en el mercado.
Macro Segmentación	X		2	No poseen una división en general del mercado.	Deben estudiar las características generales de su mercado.
Micro Segmentación	X		4	Tienen bien clasificados sus clientes de las fajas medicadas de las personas deportistas.	Investigar más sus clientes, y las nuevas tendencias del mercado.

(continuación tabla 8)

ASPECTOS	S	N	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Información 4Ps Empresa	x		3	Faja Flex tiene debilidades en todas las variables.	Implementar nuevas estrategias en cuanto a todas las variables de las 4ps. .
Información 4Ps Competencia	x		2	No poseen información concisa sobre las variables de la competencia.	Estar al tanto de todas y cada una de las variables de la competencia para lograr contrarrestar sus estrategias.
Información 4Cs Empresa	x		3	No se hace un análisis sobre su contexto y su competencia.	Deben conocer bien el entorno competitivo y el contexto de la empresa para lograr que las estrategias implementadas sean más efectivas
Información 4Cs Competencia	x		3	El concepto de la competencia en cuanto a comida brasilera es muy similar, los conocimientos sobre estas variables son limitados.	Investigar y conocer los movimientos de la competencia y todo su contexto.
Fortalezas de la Empresa	x		4	Cuenta con un talento humano excelente, que tiene alto conocimiento de la fabricación del producto.	Continuar con el fortalecimiento del personal y de las 4ps e innovar para causar impacto en sus clientes.
Debilidades de la Empresa	x		2	El desconocimiento que tienen las personas que manejan la parte administrativa, de la importancia del mercadeo.	Capacitarse en el área de mercadeo, para así aplicar las estrategias de una manera efectiva.

(continuación tabla 8)

ASPECTOS	S I	N O	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Ventaja Competitiva de la Empresa	x		4	Su talento humano	Mejorar e innovar en los productos y servicios.
Ventaja Competitiva de la Competencia	x		4	La ventaja competitiva de Annchery y Oliht es la infraestructura.	Continuar caracterizándose por infraestructura moderna y agradable.
Estrategia Corporativa	x		3	Faja Flex sabe en que negocio esta pero no esta manejando investigación y desarrollo para mejorar los procesos.	Verificar los componentes de la estrategia con el fin de atorarle los recursos necesarios a cada unidad.
Estrategia Operativa	x		4	Tienen relación entre lo que dicen con lo que se da al cliente y se han mantenido en el mercado.	Se debería revisar detalladamente cada una de los puntos de las 4ps con el fin de ser puntuales en sus objetivos.
Sistema de Información de Mercadeo	x		2	Ya que no cuentan con un personal definido en el mercadeo, para desarrollar sus estrategias, solo se basan en las ventas y estrategias empíricas.	Contratar o capacitar a una persona para que maneje la parte del mercadeo en la empresa para que desarrolle estrategias acorde a las situaciones que se presenten.

(continuación tabla 8)

ASPECTOS	S	N	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Plan de Mercadeo		X	2	Si no tienen personal con conocimiento en mercadeo no tienen nociones de haber realizado un plan de mercadeo	Se debe realizar un plan de mercadeo con el fin de saber quienes son sus clientes sus necesidades y para tomar decisiones.
Sistema de Control del PM		X	1	Faja Flex no tiene conocimiento de actividades de mercadeo y por eso no tiene control de PM	al crear estrategias de mercadeo se deben de controlar para verificar si se han alcanzado los logros propuestos
Sistema de Evaluación del PM		X	2	Faja Flex no tiene ningún tipo de evaluación de desempeño de actividades que se han presentado	Primero se deben crear estrategias para cada uno las 4cs y después manejar un sistema de evaluación para certificar que las actividades fueron realizadas
Clima Organizacional Interno	x		5	A nivel interno se vive un respecto entre los trabajadores y sus directivos y por tal motivo esto se refleja ante los clientes realizando sus labores adecuadamente	Seguir motivando y capacitando a todo su personal para que cumplan sus labores adecuadamente.
PROMEDIO			3.4		

❖ Evaluación del desempeño externo

Tabla 9. Evaluación del desempeño externo

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la Competencia	x		4	existe varias empresas en este mercado de fajas, pero las dos mas importantes son Annchery y Oliht, que son pioneras en este mercado de Cali y cuentan con una infraestructura excelente que las ha conllevado a posicionarse en este mercado	Se debería aplicar un plan de mercadeo que conlleve a Faja Flex a apoderarse de la parte de mercado local existente que estas dos grandes empresas descuidan, debido a sus exportaciones.
Debilidad de la Competencia	x		4	Son empresas que se han ganado un posicionamiento, debido al largo tiempo que llevan, pero no por que sus productos sean mejores que los de Faja Flex.	Faja Flex debe desarrollar estrategias donde muestre los atributos de sus productos, para que los clientes puedan compararlos con los de su competencia directa y que sepan de que están a la paridad de competir.
Competidores Potenciales	x		4	Cada vez se aumenta el número de competidores, debido a que no existen barreras de entrada.	Faja Flex tiene que estar cada vez mas a la vanguardia de cómo mejorar los procesos de producción y de ID, para cada vez disminuir los costos, que es lo que mas rápido se les puede sacar ventaja a los nuevos competidores.

(continuación tabla 9)

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Clientes	x		3	Son clientes que practican deporte en los gimnasios y clientes medicados o los distribuidores, pero no se tiene fidelidad de estos.	A través del plan de mercadeo se debe desarrollar una estrategia de fidelización con los clientes, para así tener una retroalimentación de estos para poder ofrecer productos más novedosos.
Clima Organizacional Externo	x		3	Ya que no se tiene un servicio post-venta con los clientes, a veces se presentan inconvenientes como distorsión de marca	Para mantener un buen clima organizacional externo es necesario estrategias que permitan diferenciarse y así mismo mantener una relación estrecha con el cliente.
Calificación Promedio			3.6		

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA.

En Cali existe aproximadamente 15 empresas productoras y comercializadoras de fajas como: faja flex, annchery, annmichel, olith, salome, sueño de rosa, leonisa, shaddy, isabella, medical support, svelt, sejet, entre otras.

Las cuales tienen un recorrido bastante largo por este sector, pero para faja flex sus competidores mas fuertes han sido annchery en las dos líneas de productos (látex y medica), aunque es mas fuerte en la línea látex, ya que fabrica su propia materia prima y se a especializado mas en esta línea, lo que hace que sea su gran fortaleza, y olith en la línea medica que es la que se elabora con powernet y su mayor fortaleza son sus diseños y posicionamiento de marca.

4.2.1 Competidores de Faja Flex en las dos líneas de productos

Tabla 10. Competencia de Faja Flex. En esta tabla se citan los principales competidores de Faja Flex.

Línea látex	Línea medica
1. Annchery	1. Olith
2. Annmichel	2. Salome
3. Sejet	3. Annchery
4. Sueño de rosa	4. Isabella
5. Leonisa	5. sueño de rosa

4.2.2 Productos Sustitutos. Son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente”. Para este caso, a continuación expondré las alternativas sustitutas:

- Pastas (outfat)
- Cremas en geles
- Productos de Farmavit (mega fibra, mass protein, mega vital, etc.)
- Masajes reductores

4.2.3 Análisis de clientes / Consumidores

Tabla 11. Análisis de clientes / Consumidores

	Clientes
Quienes son los Clientes	Mujeres y hombres entre edades de 15 a 60 años que las requieran por recomendaciones médicas, deportivas u otros usos.
Que Compran	Fajas de la línea médica por recomendaciones médicas ya sean por operaciones estéticas o hernias que son las más comunes o después del parto y la línea látex que son para prácticas deportivas.
Como lo Usan	Son fajas que se usan dependiendo la necesidad que obtenga en ese momento el cliente.

(Continuación tabla 11)

	Clientes
Cuando Compran	Cada vez que las requieran y ha pasado que hasta las compran varias veces en el año y diferentes estilos y colores un mismo cliente
Como Seleccionan	Depende de la necesidad del cliente
Por que lo Prefieren	Por la calidad y seguridad de la marca
Como responden a los Programas de Marketing	De una manera activa.
Volverán a comprar	Si, siempre y cuando la marca les de seguridad y confianza.
Valor del mercado en el largo plazo	Para estos consumidores de fajas el largo plazo toma una gran importancia, debido a que es donde las fajas han cumplido con el requerimiento de la persona.
Segmentación	Mujeres y hombres entre edades de 15 a 60 años de NSE 2, 3,4, en adelante.

4.3 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (Enlace 4 cs por 4 p's)

Tabla 12. Debilidades.

4 CS	CLIENTE	A pesar de que existe una segmentación para los productos, no se tienen claras estrategias para llegar a esos clientes. Además, el cliente consume el producto pero muchas veces, no tiene presente la marca.
	CLIMA	Debido a que es una pequeña empresa, no se cuenta con personal suficiente, cada cargo se encuentra sobrecargado de actividades.
	COMPAÑÍA	La compañía requiere de comprar un lote o una bodega donde elaborar su producto debido a que se paga un alto costo de arrendamiento.
	COMPETECIA	Competencia fuerte y muy bien posicionada, entre ellas hay empresas que realizan grandes inversiones en actividades publicitarias, frente a una empresa pequeña con poco presupuesto para ser invertido en actividades de merchandising y publicidad.

4 PS	PRODUCTO	Se cuenta con la calidad propicia tanto en producto, como en empaque, pero se carece de que la marca este mas posicionada, ya que es hay donde sus principales competidores hacen la diferencia.
	PRECIO	Los precios se encuentran por debajo de la competencia entre un 5% y un 10% en ambas líneas de producto.
	PLAZA	Se tienen puntos de venta descuidados, ya que los directivos se enfocan en hacer solo estrategias para el almacén del sector la luna, descuidando los otros dos con los que cuenta.
	PROMOCIÒN	Falta de capital, para invertir en grandes eventos promocionales como caliexposhow o ferias de moda que se llevan a cabo en la ciudad de Cali, que permitan posicionar la marca.

Principal Debilidad: La falta de posicionamiento y recordación de marca por parte de los clientes, ya que la demanda la hay, pero el cliente no tiene un Top Of Mind del producto.

Tabla 13. Fortalezas.

4 CS	CLIENTE	El valor agregado que le ofrece faja flex en cuanto al servicio, ya que les da la posibilidad de adquirir el producto desde su domicilio.
	CLIMA	Les da la posibilidad de que puedan dar sus opiniones para el mejoramiento de la empresa.
	COMPAÑÍA	La empresa cuenta con un equipo de trabajo responsable, con gran experiencia y dedicación en cada labor asignada.
	COMPETECIA	Se brinda un excelente servicio a domicilio tanto a nivel local como a pueblos aledaños, algo que la competencia no ofrece.
4 PS	PRODUCTO	Se cuenta con dos líneas de producto el látex y la medica, permitiendo que la empresa abarque los dos mercados con excelente calidad y a muy buenos precios.

	PRECIO	Los precios en las dos líneas de producto se encuentran por debajo que los de la competencia, y su calidad es excelente
	PLAZA	Dentro de los puntos de venta que maneja la empresa, están en sectores muy comerciales en los cuales se encuentran muy cerca de su mercado objetivo.
	PROMOCIÓN	Las promociones que sean aplicados hasta el momento han sido atractivas para los clientes y no han requerido de una gran inversión.

Principal Fortaleza: Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad, variedad, buenos precios y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la empresa.

Tabla 14. Oportunidades.

4 CS	CLIENTE	Aumento significativo del cluster de la salud estética en Cali y operaciones estéticas a nivel nacional e internacional, ya que esto genera un aumento en los clientes potenciales para la empresa, por que por cada cirugía que se realice se requiere de una faja posquirúrgica.
	CLIMA	Todo el personal se siente muy comprometido con la empresa, razón por la cual trabaja, se esfuerza y propone ideas en pro del crecimiento de ella.
	COMPAÑÍA	Posibilidad de obtener un alto grado de reconocimiento y posicionamiento, debido a sus excelentes características únicas, que permiten ofrecer productos de excelente calidad.
	COMPETENCIA	Los productos de la competencia no poseen un servicio completo y constante en los puntos de venta, razón por la cual, pierde venta por no estar en el momento oportuno para la compra.
4 PS	PRODUCTO	Se están desarrollando productos que la competencia todavía no tiene, como las fajas con costura tubular.
	PRECIO	Facilidad de adaptación al mercado.
	PLAZA	Los productos esta llegando a partes estratégicas donde no tienen competencia.
	PROMOCIÓN	Desarrollo de estrategias de promoción para segmentos específicos dentro y fuera de la ciudad.

Principal Oportunidad: El crecimiento de las operaciones estéticas a nivel nacional e internacional, lo cual genera una mayor demanda de estos productos.

Tabla 15. Amenazas.

4 CS	CLIENTE	Es que la marca todavía no genera un TOP MIND en los clientes y por ende no son fieles a la marca.
	CLIMA	Que sean pretendidos por la competencia.
	COMPANÍA	Falta de liquidez. Restricción en el manejo de presupuestos.
	COMPETENCIA	Marcas muy reconocidas y con un alto posicionamiento en el mercado.

4 PS	PRODUCTO	Desarrollo de productos por parte de la competencia que ofrezcan diferentes beneficios.
	PRECIO	Que los proveedores incrementen los precios por escasez de los mismos o por la capacidad de compra de los competidores.
	PLAZA	Cada vez los sectores donde se encuentra el mercado objetivo han aumentado en locales comerciales de fajas.
	PROMOCIÓN	Los fuertes volúmenes de información y publicidad que realizan empresas de gran posicionamiento y buen capital para invertir.

Principal Amenaza: Marcas con fuerte posicionamiento y grandes fortalezas financieras en el mercado lo que se constituye en la principal amenaza ya que Faja Flex no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias e inversiones agresivas para mejorar o consolidar su posicionamiento.

5. FASE IV – DIAGNÓSTICO

5.1 EL PROBLEMA

La empresa Faja Flex esta es una época de globalización y de alta competitividad, por eso es necesario estar alerta a las exigencias, expectativas a los cambios del mercado. La empresa Faja Flex presenta una deficiencia en la parte de mercadeo. Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función del mercadeo en las empresas y de su aporte a las demás funciones administrativas.

Lo anterior puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con que cuenta la compañía, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro. Ante esta situación se hace necesario implementar un plan de mercadeo para la empresa Faja Flex, con una adecuada participación de todos los miembros.

5.1.1 Formulación. Teniendo en cuenta lo anterior, la formulación del problema podría plantearse de la siguiente manera: ¿Cómo a través de un Plan de Mercadeo la empresa Faja Flex puede mantener su desarrollo y crecimiento nacional e internacional?

5.1.2 Justificación (Consecuencias Actuales y futuras). El presente estudio pretende profundizar en los conceptos generales que plantean las teorías que explican la importancia de un plan de mercadeo, entre ellas la teoría a encontrar explicaciones a situaciones internas (baja de ventas) y del entorno (competencia, clientes).

En este sentido el presente proyecto se considera relevante, por inscribirse en la línea de realización de un plan de mercadeo que permita describir y comprender las situaciones del mercado que afectan a una empresa. Lo anterior nos permitirá contrastar diferentes conceptos del mercadeo en una realidad como Faja Flex.

La información que se obtendrá en este estudio, contribuirá a realizar consecuentemente estrategias mercadotécnicas a partir de los resultados obtenidos. Además presentara instrumentos que permitan describir variables intrínsecas al mercado relacionadas a diferentes factores tales como: producto, marca, costos, posicionamiento; mas allá de la alteración generada por factores externos como: competencia, gustos/preferencias, promociones. Creando así una base que permita describir otros aspectos a los que se enfrenta este mercado y que generan cambios en su comportamiento. Este estudio proporcionara a Faja

Flex, insumos e informaciones necesarias, objetivas y oportunas que sirvan de orientación para desarrollar sus estrategias. Este estudio elaborara una mezcla de mercadeo dirigido a captar mas clientes de los productos, posicionando mas y mejor su oferta de productos y definir nuevos productos para ofertar. De esta manera aportando acciones mercadotecnicas que maximicen su beneficio.

Toda esta serie de esfuerzos mercadotécnicas responderán a la imperiosa necesidad de ser más asertivos al momento de diseñar estrategias que permitan encontrar soluciones a los problemas de mayor incidencia en los resultados de la empresa Faja Flex.

5.2 OBJETIVOS Y METAS

5.2.1 Objetivo General. Implementar el plan de mercadeo en la empresa Faja Flex, que garantice el crecimiento sostenido del negocio de la empresa para el período 2.009 – 2.010

5.2.2 Objetivos Específicos. Los objetivos específicos se han establecido como sigue:

- Definir estrategias y tácticas a aplicar en cuanto a las variables de mercadeo requeridas en la empresa luego del análisis de la situación actual.
- Definir un plan de mercadeo operativo teniendo en cuenta sus implicaciones financieras y asignación de recursos.
- Desarrollar un análisis del negocio de la empresa Faja Flex
- Plantear la mezcla mercadotécnica adecuada para el logro de los objetivo propuestos.
- Diseñar el presupuesto y calendario del plan de mercadeo

5.2.3 Alcance. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el de la Ciudad de Santiago de Cali, donde actualmente se encuentra ubicada la empresa y corregimientos aledaños donde se desarrollan los procesos de comercialización.

Estratégicamente el alcance se circunscribe solo al manejo de las líneas actuales de fajas tanto la línea látex como la línea médica.

5.3 VENTAJA COMPETITIVA.

Según Jean – Jacques Lambin, define la ventaja competitiva “como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento.¹”

A continuación presentaré los principales aspectos competitivos de la empresa Faja Flex, frente a la competencia representada por las dos principales empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de fajas posquirúrgicas. Con el objetivo de determinar la ventaja competitiva para la empresa en análisis.

Tabla 16. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TANGIBLES	Faja Flex	Annchery	Olith
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	5	5	3
Calidad de los productos ofrecidos	5	5	5
Precios económicos y asequibles a este mercado	5	4	4
Presentación de los productos	5	5	5
Exhibición en el Punto de Venta	4	4	5
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	4	4	5
INTANGIBLES	Faja Flex	Annchery	Olith
Posicionamiento	4	4	5
Clientes	4	5	5
Recursos Humanos	5	5	5
Servicio al Cliente	5	4	4

Teniendo en cuenta la información adquirida en la Tabla 16 (Factores Claves de Éxito), se puede concluir que las principales ventajas competitivas están determinada por: los precios económicos y asequibles a este mercado, y el servicio al cliente ofrecido, debido que son los factores mejor calificados con respecto a sus competidores.

¹ LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. p .286

5.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Los factores claves de éxito, son aquellos elementos que diferencian la empresa de su competencia, y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Estas son herramientas que hacen única a la compañía, las cuales le permiten tener una personalidad de marca claramente definida que sea percibida por el público en general. Estos factores permiten que la empresa y por ende su marca no pasen desapercibidas.

De acuerdo, al análisis realizado en la Tabla No. 16, se pueden resaltar los siguientes factores de la empresa Faja Flex, los cuales bien manejados y coordinados, llevaran a la empresa a incrementar sus ventajas de una manera efectiva.

- ❖ Calidad de los productos Ofrecidos
- ❖ Precios económicos y asequibles a este mercado
- ❖ Presentación de los producto
- ❖ Presentación en el Punto de Venta
- ❖ Presentación del equipo de la fuerza de ventas, quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Servicio al Cliente

- Calidad de los Productos Ofrecidos. Es importante tener claro que uno de los puntos que define el éxito y el crecimiento de un producto en el mercado es su calidad, razón por la cual la empresa Faja Flex, ha trabajado por tener los mejores proveedores de este mercado, con el propósito de que el cliente compre el producto, le guste y efectué un recompra, que garantiza el éxito del producto.

- Precios Económicos y Asequibles a este mercado. Los productos de Faja Flex cuentan con una gran calidad y poseen un precio asequible para el NSE 2, 3,4 en adelante, lo cual es una ventaja ya que compite con las empresas mas reconocidas y por esta razón ha ganado mercado.

- **Presentación de los Productos.** La marca Faja flex lanzo su producto al mercado por primera vez, en bolsas de un bajo calibre, con poco color ya que se compraban en una fabrica de bolsas, estas bolsas eran poco diciente y emotiva y a raíz de esto su producto no era muy confiable para el cliente, razón por la cual le realizo modificaciones al pasar a una bolsa mas gruesa y resistente, escala de full color, hoy por hoy su presentación impacta en los diferentes puntos de venta.

- **Exhibición en el punto de venta.** Los productos son exhibidos en maniquíes y se maneja merchandising como afiches, flayers, es en lo que más se enfatiza para dar a exhibir el producto.

- **Presentación del equipo de la fuerza de ventas.** Faja Flex no posee una fuerza de venta aglomerada, ya que este es un producto no requiere tener tantos vendedores en un punto de venta.

- **Recursos humanos.** La empresa Faja Flex, cuenta con personal preparado y con gran experiencia; además son personas carismáticas, emotivas y serviciales que transmiten a todos los clientes tanto intermediarios como finales, la calidad humana de la empresa en general.

- **Servicio al cliente.** A pesar de no contar con una persona encargada solo de esta labor que se encargue de solucionar las inquietudes de los diferentes clientes, con el propósito de brindar un servicio pos venta, para mayor satisfacción del consumidor. Siempre hay alguien que estará dispuesto a solucionarle los problemas rápidamente.

5.5 CLIMA O ENTORNO

Este mercado de fajas reductora esta en crecimiento debido al auge que han tenido las operaciones estéticas y al cambio en el pensamiento de las personas que cada vez están queriéndose ver mas delgadas.

Tabla 17. Impactos medio ambientales

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACION
ECONOMICO	ALTO	<p>El crecimiento sostenido de la industria médico-estética que ha habido en el país y en la ciudad, sino que también ratifican por qué Colombia se convierte en un destino apetecido para realizarse cualquier tipo de intervención encaminada a mejorar la belleza. El análisis evaluó tanto la cantidad de especialistas como el número de clínicas dedicadas exclusivamente al tema estético (cerca de 200 afiliadas a la agremiación), y los resultados demuestran que la oferta es amplia y calificada. Solo en la ciudad de Cali, por cada 50.000 habitantes existe una clínica especializada en cirugía plástica. La Cirugía plástica en Cali Según cifras de FENALCO Valle, en la ciudad de Cali se realizan más de 150.000 procedimientos de cirugía estética al año; la capital vallecaucana recibe cerca de 30.000 pacientes, 14.400 de ellos extranjeros, procedentes de Estados Unidos, España, Centroamérica y el Caribe. Comparando el comportamiento del sector en las principales ciudades del país.</p> <p>Por eso la demanda de las fajas posquirúrgicas es alto debido, a que todos los pacientes que se realizan las operaciones estéticas requieren una faja.</p>
TECNOLOGICO	MEDIO	<p>En este mercado de las fajas no se requieren de una tecnología tan compleja, debido a que la elaboración de las fajas son realmente fáciles, para aquellas personas que tenga experiencia en maquinas de coser.</p>

(continuación tabla 17)

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACION
LEGAL	MEDIO	<p>Cumple con todos los requisitos que exige la ley colombiana para constituir una empresa y con la protección de todos sus empleados.</p> <p>Las normas político legales impuestas no son difíciles de cumplir, ya que no hay una entidad que regule este mercado de fajas.</p>
CULTURAL	ALTO	<p>El ultimo estudio que se dio a conocer para los primeros días del mes de mayo de 2008 realizado por el ICBF y la clínica de Imbanaco de Cali, dio a conocer que en Colombia existen 20 millones de personas que sufren de obesidad, para lo cual el 50% son mujeres, el 34% hombres y el 16% niños. Esto se ha convertido en un problema de salud pública, generando que las autoridades competentes realicen estrategias para contrarrestar este problema. Lo cual ha generado un cambio en la tendencia del cuidado de la imagen como parte fundamental de la conciencia social, ha producido una influencia trascendental en la escala de valores sociales de los individuos, causando como consecuencia el nacimiento de una gran oportunidad para las empresas productoras de fajas.</p>

6. FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias implica el análisis e interpretación de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo y de las fortalezas y debilidades propias de la empresa, enmarcadas en la situación actual del mercado. Una vez realizado se define una estrategia general que abarque todas las expectativas y que determine el rumbo de cada uno de los componentes de la empresa.

6.1 BASES DE FORMULACIÓN

Se busca la definición de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, para lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- Planteamiento del Problema y Planteamiento del Objetivo.
- Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- Basado en la ventaja competitiva, se realiza una Macrosegmentación.
- Buscar las posibilidades de nuevos mercados, haciendo una ampliación de la Macrosegmentación.
- Análisis de viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.
- Planteamiento de estrategias globales y estrategias Operativas (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

6.1.1 Formulación del problema. Teniendo en cuenta lo anterior, la formulación del problema podría plantearse de la siguiente manera: ¿Cómo a través de un Plan de Mercadeo la empresa Faja Flex puede mantener su desarrollo y crecimiento nacional e internacional?

6.1.2 Objetivo General. Implementar el plan de mercadeo en la empresa Faja Flex, que garantice el crecimiento sostenido del negocio de la empresa para el período 2.009 – 2.010

6.1.3 Alcance. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el de la Ciudad de Santiago de Cali, donde actualmente se encuentra ubicada la empresa y corregimientos aledaños donde se desarrollan los procesos de comercialización.

Estratégicamente el alcance se circunscribe solo al manejo de las líneas actuales de fajas tanto la línea látex como la línea médica.

6.1.4 Conclusión DOFA para la empresa. Después de la realización de la matriz DOFA, se puede determinar la principal Amenaza, Fortaleza, Debilidad y Oportunidad identificadas, ya que estas determinaran la toma de decisiones.

Tabla 18. Análisis Matriz DOFA para la empresa FAJA FLEX

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACIÓN
D	La falta de posicionamiento y recordación de marca por parte de los clientes, ya que la demanda la hay, pero el cliente no tiene un Top Of Mind del producto.	La principal debilidad de la empresa faja flex, radica en la carencias de estrategias de posicionamiento, que así no haya el capital para realizar grandes campañas publicitarias, por medio de estrategias bien diseñadas en base a las fortalezas de la misma.
O	El crecimiento de las operaciones estéticas a nivel nacional e internacional, lo cual genera una mayor demanda de estos productos.	Implementar un plan de mercadeo estratégico que les permita crecer y ser más competitivos en el mercado.
F	Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad, variedad, buenos precios y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la empresa.	El cliente busca productos variados, de excelente calidad, a buenos precios y que además se le brinde orientación al momento de realizar la compra por parte del personal de mercadeo. Este conjunto de beneficios hacen parte de los productos de la marca faja flex.
A	Marcas con fuerte posicionamiento y grandes fortalezas financieras en el mercado lo que se constituye en la principal amenaza ya que Faja Flex no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias e inversiones agresivas para mejorar o consolidar su posicionamiento.	La principal Amenaza para la empresa por parte del alto posicionamiento de empresas de la competencia, muestra la necesidad de de un plan de mercadeo, que le permita contrarrestar todas estas amenazas que la puedan conllevar a desaparecer.

6.1.5 Ventaja Competitiva. De acuerdo al análisis cuantitativo, hecho a los recursos con los que cuenta la empresa, comparándolos con su competencia más cercana se puede concluir lo siguiente: A pesar de que se obtuvieron calificaciones elevadas en ítem como: Presentación de los productos, exhibición

en el punto de venta, presentación en el equipo que conforma la fuerza de ventas, recursos humanos y servicio al cliente. Estos a su vez están muy bien calificados por su competencia. De esta forma las únicas variables calificadas de forma superior a su competencia son la del concepto de precios económicos y asequibles a este mercado y Servicio al Cliente.

La propuesta de la empresa FAJA FLEX, es la de ofrecer un excelente servicio al cliente, haciendo uso de los recursos humanos con los cuales cuenta, ya que considera que esta herramienta acompañada de un producto de calidad y excelentes precios, logra satisfacer al máximo las necesidades del cliente final y también sus expectativas, ya que al tomar la decisión de comprar productos marca FAJA FLEX, no solo compra fajas, compra servicio, calidad, dedicación, seguridad, confianza y beneficios para todas aquellas personas que hagan uso de los productos de la empresa.

Tabla 19. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TANGIBLES	Faja Flex	Annchery	Olith
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	5	5	3
Calidad de los productos ofrecidos	5	5	5
Precios económicos y asequibles a este mercado	5	4	4
Presentación de los productos	5	5	5
Exhibición en el Punto de Venta	4	4	5
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	4	4	5
INTANGIBLES	Faja Flex	Annchery	Olith
Posicionamiento	4	4	5
Clientes	4	5	5
Recursos Humanos	5	5	5
Servicio al Cliente	5	4	4

6.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito, son aquellos elementos, que permiten que la industria como tal, en este caso faja flex, sea exitosa y diferenciada en el mercado. Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 19. Análisis Competitivo, estos factores claves de éxito son:

❖ Tangibles:

- Calidad de los productos ofrecidos
- Precios económicos y asequibles a este mercado
- Presentación de los Productos

❖ Intangibles:

- Recursos Humanos
- Servicio al Cliente

6.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

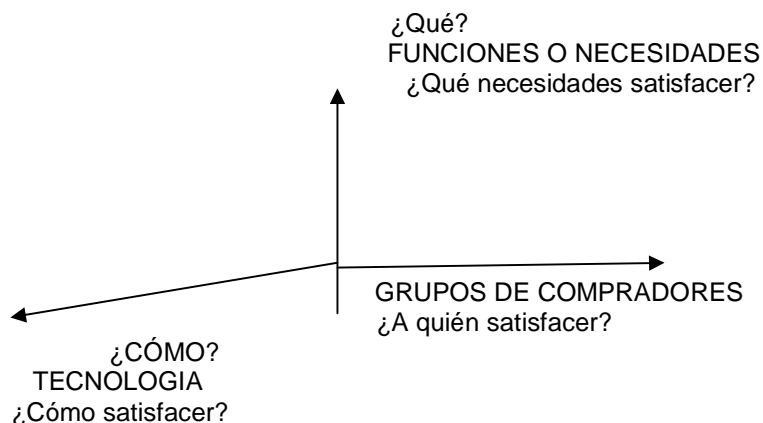
Se deben analizar aspectos tales como las posibilidades alternativas, su viabilidad, la definición del mercado en el que se espera actuar, la segmentación, entre otros factores importantes.

6.2.1 Alternativas. El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa. Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macrosegmentos.

- Funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer (QUÉ)
- Grupo de compradores potenciales (QUIÉN)
- Tecnologías o métodos a desarrollar para el desarrollo de las funciones (CÓMO)

A continuación, se visualiza gráficamente un esquema de tres dimensiones que identifican las referencias de Macrosegmentación:

Figura 5. Dimensiones del Mercado de Referencia



Fuente: LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. p. 186

Teniendo presente el problema planteado, de cómo a través de un Plan de Mercadeo la empresa Faja Flex puede mantener su desarrollo y crecimiento, se proponen las siguientes alternativas:

6.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante Combinaciones de alternativas.

- ❖ ¿Qué? fajas posquirúrgicas, para aquellas personas que las requieran por recomendaciones médicas, deportivas u otros usos (vanidad).
- ❖ ¿A Quién? Las fajas posquirúrgicas de la marca Faja Flex, están dirigidas a un 90% a mujeres y un 10% a hombres de NSC 2,3,4 en adelante entre las edades de 15 a 60 años que las requieran por recomendaciones medicas, deportivas u otros usos.
- ❖ ¿Cómo? Mediante la adecuada distribución de los productos en los diferentes puntos de venta y canales de distribución con un excelente servicio preventa y postventa.

Tabla 20. Plantilla de selección

CONCEPTOS DE ANÁLISIS	ALTERNATIVAS	
	A	B
CANTIDAD DE CLIENTES ESPERADOS	4	5
RECURSO HUMANO	4	5
CANTIDAD DE VENTAS ESPERADAS	5	5
COMPETENCIA	5	4
TAMAÑO DEL MERCADO	4	5
RENTABLE	5	5
PRECIO	5	5
SUMA DE VALORES	32	34
	A	B

En el cuadro anterior, se hizo la evaluación correspondiente según los criterios concernientes FAJA FLEX, llegando a definirse la alternativa más apropiada, que corresponde a la opción B del número 2.2.2 que recibió la mayor calificación. Donde se propone ampliar la distribución del producto a clínicas estéticas, centros de estética, Gym, tiendas naturistas, ciclovías y centros comerciales (por medio de un distribuidor “por costos”), lo cual esto permite que el producto se encuentre en diferentes puntos de venta, ya que en las clínicas y centros de estética, tiene mas rotación la línea medica y en los Gym y en las ciclovías (algo que aun la competencia no ha hecho), tiene mayor rotación la línea látex y en las tiendas naturistas y centros comerciales ambas líneas tienen rotación.

6.2.3 Micro segmentación del mercado. Se ha considerado esta alternativa de Micro segmentación Viable, dada que de otra manera, no seria posible elaborar estrategias efectivas de penetración, debido a la amplitud de la segmentación inicial y a la imposibilidad de darle el mismo manejo a los diferentes tipos de clientes objetivos. La micro segmentación, se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

- ❖ Geográfica. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el conformado por la Ciudad de Santiago de Cali, ya que es aquí donde se iniciaría esta alternativa teniendo en cuenta sus costos

- ❖ Demográfica. Este tipo de productos, pretenden satisfacer las necesidades de un nicho de mercado, conformado por un NSE 2, 3 y 4 en adelante de la Ciudad de Cali, en los cuales están dirigidas a un 90% a mujeres y un 10% a hombres entre las edades de 15 a 60 años que las requieran por recomendaciones medicas, deportivas u otros usos.

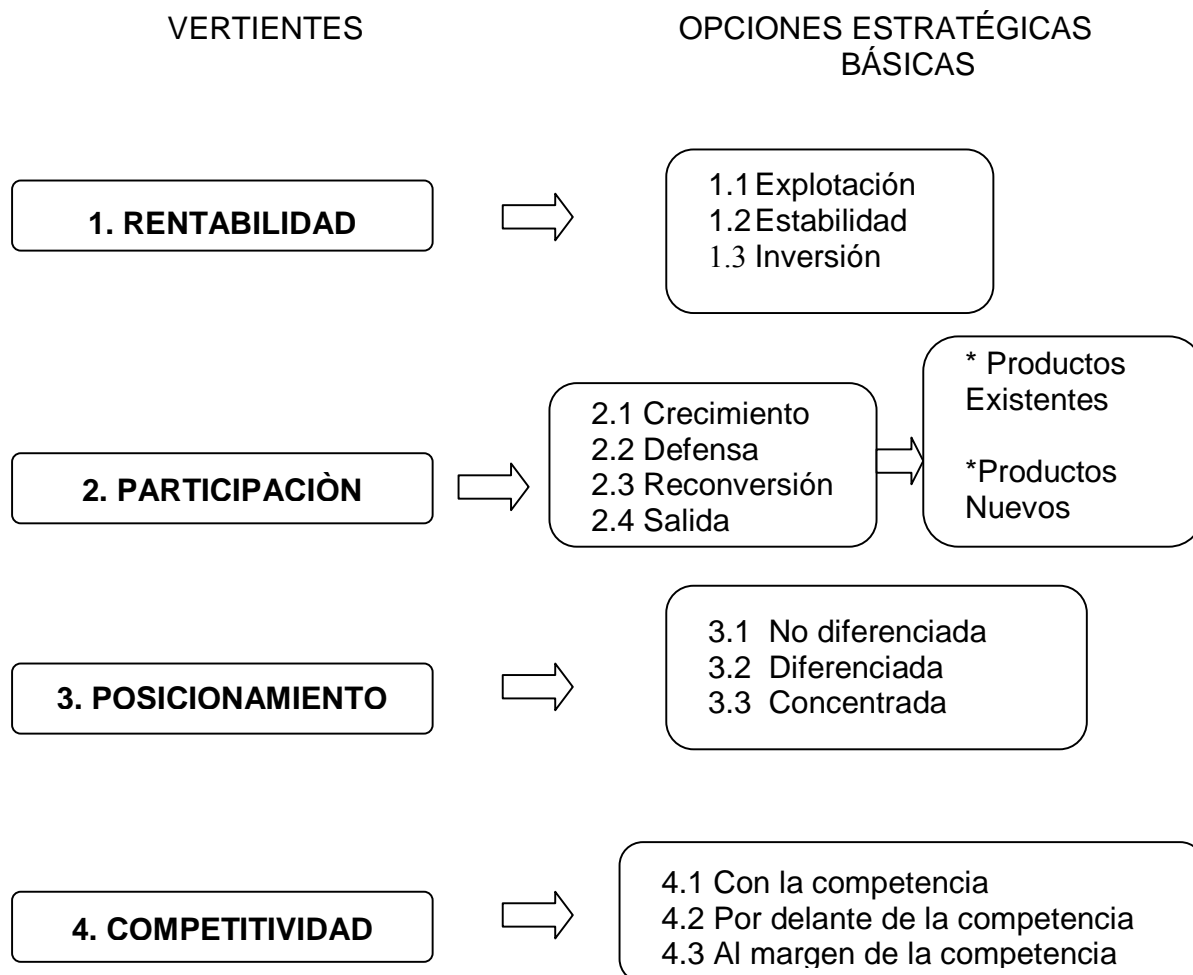
- ❖ Psicográfica. Los productos de FAJA FLEX, como se ha mencionado en la parte demográfica, los pueden adquirir las personas de un NSE 2, 3, 4, en adelante, ya que sus precios no son tan elevados y además la empresa da la posibilidad de poder separarlos para que así aquellas personas que no tienen la posibilidad de comprarlos de una lo puedan hacer por cuotas.

- ❖ Conductual. Este es un producto que lo pueden utilizar todas las personas, siempre y cuando las requieran por alguna práctica médica o deportiva; aunque se ha presentado que las adquieren en el caso de las mujeres por vanidad.

6.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Son todas las acciones y metas a realizar, basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

Figura 6. Vertiente y Opciones Estratégicas Básicas



Fuente: La estrategia básica del Marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 36.

6.3.1 Esquematización de las Opciones Estratégicas Corporativas. La estrategia corporativa es el camino global que la empresa debe transitar para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

En la Tabla 21. Llamada Opciones estrategias Básicas, se plantea las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos.

Tabla 21. Construcción de la estrategia Corporativa

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICAS
RENTABILIDAD	INVERSIÓN	Por medio de recursos financieros, se busca el mayor nivel de crecimiento en el mercado y alcanzar los objetivos planteados.	Invertir en el crecimiento y ampliación de la planta como tal, ampliación del catalogo de productos, material de merchandising que permitan mayor conocimiento de la marca y por ende su posicionamiento.
PARTICIPACIÓN	CRECIMIENTO (PRODUCTOS EXISTENTES)	En el mercado existente se busca el aumento de la participación con diversidad en la línea de productos.	Para el aumento en las ventas y la participación en el mercado, es necesario ampliar su portafolio de productos; como productos sobremedidos (SM), o productos con modificaciones leves, pero que sean de mayor beneficio.
POSICIONAMIENTO	DIFERENCIADO	Teniendo en cuenta la cantidad de competencia que se presenta en esta categoría hay que saber definir al menos dos factores de diferenciación para no caer en el error de engañar al cliente.	<p>* Faja Flex, armonía natural de tu figura.</p> <p>* Si es faja flex es calidad.</p> <p>* Que hermosa te ves con faja flex.</p>

(Continuación tabla 21)

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICAS
COMPETITIVIDAD	POR DELANTE DE LA COMPETENCIA	A pesar de existir gran cantidad de competencia, se deben marcar diferencias con el propósito de alcanzar un mejor posicionamiento.	Buscar alianzas estratégicas con los distribuidores del producto, para ofrecer mayor valor agregado en servicio, precio, promociones; que sean atractivas.

Descripción De La Estrategia Corporativa Construida: Como estrategia institucional básica se elige la de “Inversión En Rentabilidad”, como estrategia de participación, se elige la de “Crecimiento Con Productos Existentes” y como estrategia operativa la de “Posicionamiento Diferenciado”, con el propósito de atacar el mercado exacto acorde a los precios y el servicio en el punto de venta. Esto enfocado al cumplimiento de los objetivos, basado en el posicionamiento de la marca, utilizando como estrategia complementaria “La Competitividad Por Delante De La Competencia” buscando siempre cumplir al cliente con los factores de diferenciación, basados en los precios económicos y el mejor servicio en el punto de venta y en los puntos de distribución.

❖ Selección y justificación de las estrategias corporativas a implementar.

◆ Estrategia De Rentabilidad. La estrategia elegida es la de Inversión, (o Apalancamiento) debido a que la empresa FAJA FLEX, se encuentra en la etapa de crecimiento y en su trayecto, se espera alcanzar un posicionamiento sólido y fuerte, razón por la cual se necesita invertir en recursos y herramientas para alcanzar dichos objetivos. Estos son:

- Invertir en la adquisición de una nueva planta para el funcionamiento de la empresa, debido a que el actual es ya muy limitado y sus costos de arrendamiento son altos, aunque esta inversión sería la última que se haría, ya que es la más costosa.
- Invertir en negociaciones, con los distribuidores para poder adquirir nuevos espacios y realizar exhibiciones llamativas que permitan una mejor exposición del producto ante la visión del cliente.

◆ Estrategia De Participación. Se toma la de “Crecimiento Con Productos Existentes”, teniendo en cuenta que los productos como tal no serán cambiados, solo se modificaran en las presentaciones del mismo, con el propósito de satisfacer a los clientes, que utilizan el producto y por alguna razón hacerle esa modificación a los productos puede ser altamente beneficioso para ellos.

◆ Se selecciono la de “Posicionamiento Diferenciado”, ya que existe un segmento previamente seleccionado en la ambas líneas de producto que se manejan; debido a que dentro del mercado se esta presenta una distorsión en general de las fajas, ya que existen muchas marcas que elaboran las fajas con materias primas de mala calidad y por lo cual el precio es totalmente bajo y no tienen nada que ver con el concepto por el cual se ofrecen las fajas que producen FAJA FLEX. Por esta razón una de las estrategias que le permitirá a FAJA FLEX posicionarse correctamente para diferenciarse y alcanzar un mejor posición en el mercado es la comunicación por medio de campañas de publicidad donde se busca que el producto y el servicio sea más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un producto que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes.

◆ Estrategia Competitiva. “La Competitiva Por Delante De La Competencia” debido a que el entorno competitivo va en continuo crecimiento y representan una amenaza muy fuerte ya que los niveles de diferenciación e innovación en los competidores está aumentando. Por esta razón para FAJA FLEX es fundamental el posicionar y diferenciar la empresa de manera que logre cumplir con el propósito de que los compradores tengan una mejor opción al momento de satisfacer sus necesidades, así mejorar las ventas y consecutivamente el crecimiento dentro del mercado.

6.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias Operativas son pautas de acción, que se desarrollan de acuerdo a la estrategia corporativa planteada previamente y son las actividades que se deben llevar a cabo desde el punto de vista de cada una de las variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Tabla 22. Estrategias básicas operativas.

Elementos	Opciones		Justificación	Tácticas
Producto	Actual sin variaciones			
	Actual con variaciones	X	Innovar constantemente en los diseños de los productos para ser la única alternativa de los compradores.	Ofrecerles, la misma calidad y seguridad que se les brindaba con los productos, ya existentes.
	Producto modificado	X		
Plaza	Estructura			
	Directo			
	Corto	X	Así se podrá tener mejor control sobre las ventas y dar mejor solución a los compradores.	Mejorar la calidad del servicio de manera confortable para la tranquilidad de los clientes
	Largo			
	Intensidad			
	Intensiva			
	Selectiva	X	Así se controlaran a todos los distribuidores de la empresa	Se reforzara el posicionamiento de la empresa
	Exclusiva			
	Cubrimiento			
	Mayor	X	Mejorar la distribución	Captar nuevos clientes
	Igual			
	Menor			
	Relación a la competencia			
	Menor	X	Para poder estar al acceso de los todos los clientes	Mejorar los procesos de producción que permitan tener los precios menores que la competencia.

	Mayor			
Promoción	Atracción pull	X	Actualización oportuna de la información	Aplicar estrategias de marketing electrónico
	Presión push	X		Combinar programas de promoción que satisfagan las necesidades del consumidor
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS CONSTRUIDAS				
PRODUCTO		Actual producto con variaciones		
PLAZA		Estructura con un canal de distribución corto		
PRECIO		Menor para cumplir con uno de los factores de diferenciación ante el cliente		
PROMOCIÓN		Atracción mixta para capturar mercado y satisfacer a todos los clientes.		

6.3.3 Esquematización De Estrategias Operativas

❖ Producto

◆ Permanencia del Producto Actual con Variaciones. La idea de darle variaciones al producto existente, se basa en lo relacionado a sus presentaciones o sea mejorarlos en diseño, es en los que mas se quieren enfocar en la empresa por esta razón el propósito es satisfacer todas las necesidades del cliente. Estas nuevas presentaciones también cumplirán con el factor diferenciador de posicionamiento, basado en productos de excelente calidad.

❖ Plaza

◆ Estructura: Canal Corto. Con este canal se busca tener mayor control con los distribuidores, ya que serán seleccionados por la empresa, para que no se incurra en el error de desprestigio de marca, por algún motivo que los distribuidores no puedan solucionar.

◆ Precio. Menores que la competencia. Para manejar estos precios por debajo de la competencia, se deben realizar estrategias tales como:

- Fuertes negociaciones con proveedores grandes que puedan ofrecer buenos precios sin afectar su economía y rentabilidad.

- Mejorar los procesos de fabricación para que así sus costos no sean tan elevados.
- Manejar un esquema estratégico con el precio teniendo un 10% de diferenciación sobre los similares y un máximo del 15%, sin deterioro de la imagen de calidad del producto

Tabla 23. Mapa Estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
<p>RENTABILIDAD: Inversión</p> <p>CRECIMIENTO : Nuevos Mercados</p> <p>POSICIONAMIENTO: Diferenciado</p> <p>COMPETITIVA: Por delante de la competencia</p>
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
<p>PRODUCTO: Actual con variaciones</p> <p>PLAZA: Canal Corto</p> <p>PRECIO: Por debajo de la competencia</p> <p>PROMOCIÓN: Mixta (Pull y Push)</p>

7. FASE – VI. GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

7.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el objetivo de cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados tanto en la estrategia corporativa como en la operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control, su evaluación mediante índices de evaluación, los cuales se entran a detallar:

7.1.1 Implementación. Es necesario crear un plan de implementación de estrategias, que permita conocer el rumbo a seguir de la empresa FAJA FLEX. Por esta razón se trabajará con el mismo personal que conforma la empresa y solo se contratara a un profesional en la parte de mercadeo; pero asignándole cuotas de cumplimiento sean estas en ventas, posicionamiento, despachos, entregas y demás actividades, con el propósito de que estas actividades de implementación, creen sinergia entre todos los integrantes que conforman la empresa, en pro del crecimiento de la misma.

7.1.2 Control. Se continuará con el desarrollo de una reunión quincenal en la cual se da seguimiento de las actividades llevadas a cabo, para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, por parte de la persona encargada de la dirección del plan. De igual forma se establecerá una reunión de cierre de mes, en la cual se evaluará el crecimiento de cada actividad desarrollada y sus efectos para la empresa.

7.1.3 Evaluación. Con el propósito de analizar el trabajo realizado en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos, se realizarán evaluaciones trimestrales, las cuales serán presentadas a la junta directiva de la empresa para saber si se está cumpliendo a cabalidad con el plan de mercadeo y por ende saber si se están alcanzando los resultados proyectados. Para realizar la labor de evaluación, se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.

❖ Índices de Evaluación

◆ Mercadeo.

- Efectividad de las actividades promocionales
- Efectividad y Eficacia de los resultados frente a los objetivos propuestos
- Resultados de ventas frente a los objetivos propuestos
- Análisis del crecimiento de la participación del mercado

◆ Ventas

- Cumplimientos de los presupuestos de ventas
- Efectividad de Ventas
- Indicador de venta por producto

◆ Financieros

- Indicadores de liquidez
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Endeudamiento
- Análisis de la rentabilidad sobre la inversión

7.2 PLAN DE CONTINGENCIA

Se consideran si pasados dos trimestres consecutivos no se cumplen con los índices de evaluación planteados, se realizará una nueva selección de alternativa, con el propósito de seleccionar otras alternativas que tengan coherencia con las características buscadas por la empresa para ofrecer los productos y alcanzar el objetivo global del Plan De Mercadeo.

7.3 COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 24. Presupuesto implementación de estrategias

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION Y EJECUCION	
ESTRATEGIA DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO AÑO 2009	
Pagina Web	\$ 2.000.000
Estrategia de Producto	\$ 1.500.000
Estrategia de Promoción	\$ 3.000.000
Material P.O.P	\$ 2.000.000
Valla publicitaria	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 11.500.000

7.3.1 Resultados financieros

Tabla 25. Estados de resultados 2006 - 2007

ESTADO DE RESULTADOS FAJA FLEX ENERO-DICIEMBRE 2006		ESTADO DE RESULTADOS FAJA FLEX ENERO-DICIEMBRE 2007	
Ventas	\$ 185.000.000	Ventas	\$ 251.600.000
Costo de venta	\$ 13.000.000	Costo de venta	\$ 15.000.000
Margen bruto	\$ 172.000.000	Margen bruto	\$ 236.600.000
Gastos generales		Gastos generales	
Salarios	\$ 39.000.000	Salarios	\$ 48.000.000
Servicios públicos	\$ 2.400.000	Servicios públicos	\$ 4.000.000
Arrendamiento	\$ 5.400.000	Arrendamiento	\$ 12.000.000
Mantenimiento y Rep.	\$ 1.000.000	Mantenimiento y Rep.	\$ 1.000.000
Aseo y Vigilancia	\$ 250.000	Aseo y Vigilancia	\$ 300.000
Gastos legales e Imp.	\$ 24.000.000	Gastos legales e Imp.	\$ 30.000.000
Diversos	\$ 800.000	Diversos	\$ 1.000.000
Total gastos generales	\$ 72.850.000	Total gastos generales	\$ 96.300.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 99.150.000	Utilidad antes de impuestos	\$ 140.300.000
Impuestos	\$ 26.000.000	Impuestos	\$ 30.000.000
Utilidad neta	\$ 73.150.000	Utilidad neta	\$ 110.300.000

Tabla 26. estados de resultados proyectado año 2008

ESTADO DE RESULTADOS FAJA FLEX ENERO-DICIEMBRE 2008		ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A FAJA FLEX ENERO-DICIEMBRE 2009	
Ventas	\$ 210.000.000	Ventas	\$ 300.000.000
Costo de venta	\$ 13.500.000	Costo de venta	\$ 20.000.000
Margen bruto	\$ 196.500.000	Margen bruto	\$ 280.000.000
Gastos generales		Gastos generales	
Salarios	\$ 45.000.000	Salarios	\$ 50.000.000
Servicios públicos	\$ 3.000.000	Servicios públicos	\$ 5.000.000
Arrendamiento	\$ 9.000.000	Arrendamiento	\$ 12.000.000
Mantenimiento y Rep.	\$ 1.000.000	Mantenimiento y Rep.	\$ 1.000.000
Aseo y Vigilancia	\$ 200.000	Aseo y Vigilancia	\$ 330.000
Gastos legales e Imp.	\$ 25.000.000	Gastos legales e Imp.	\$ 35.000.000
Diversos	\$ 700.000	Diversos	\$ 1.000.000
Total gastos generales	\$ 83.900.000	Implementación estrategias	\$ 11.500.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 112.600.000	Total gastos generales	\$ 115.830.000
Impuestos	\$ 25.000.000	Utilidad antes de impuestos	\$ 164.170.000
Utilidad neta	\$ 87.600.000	Impuestos	\$ 35.000.000
		Utilidad neta	\$ 129.170.000

- ❖ Conclusión de los estados financieros.
- ◆ La utilidad neta de FAJA FLEX es del 39% en el año 2006.
- ◆ El porcentaje de ventas en el año 2007 se incremento en un 36% con relación año 2006.

- ◆ La utilidad neta de FAJA FLEX fue del 43.8% en el año 2007.
- ◆ El porcentaje de ventas del año 2008 con respecto al 2007 va en un 80%, sobre la meta del 100% del año 2007 y se espera cerrar 84% de lo alcanzado en el 2.007 con un margen neto del 41.7% inferior 2.1% vs. el 2.007
- ◆ El crecimiento que se proyecta para el año 2009 en comparación con los dos últimos años es del 44%, teniendo en cuenta que se pondrán en marcha las estrategias del plan de mercadeo que ayudaran a mejorar la situación FAJA FLEX y con un margen neto del 43% pero que en pesos representa un incremento importante. \$41.5 millones de pesos.

8. CONCLUSIONES

- La empresa FAJA FLEX, ha logrado adquirir una buena aceptación de sus productos por parte del mercado, a pesar de su corta trayectoria en el mismo.
- Entre las falencias importantes encontradas está la Planeación deficiente en la parte de mercadeo por parte de sus directivos.
- Así mismo se estableció una pérdida cercana al 20% en las ventas en el último año. (2.008)
- Se encontró un desarrollo en las actividades promocionales muy esporádico, ya que no se contaba con un plan que incentivara su realización.
- La empresa FAJA FLEX y en general toda la industria de fajas, posee una gran oportunidad en el mercado ya que el cliente actual, sin importar su nivel económico busca lucir bien y además este producto está siendo recomendado por entidades de salud.
- Con base al estudio realizado se espera que la empresa FAJA FLEX comience a diferenciarse por el diseño nuevo de los productos y por el servicio.
- La empresa empezará a dejar de ser seguidora, pasando a marcar nuevas tendencias y jugar un papel de protagonista. (Precursora)
- Con la aplicación juiciosa de las propuestas del plan de mercadeo, se espera alcanzar los objetivos de crecimiento en ventas equivalentes al 44% en pesos y su definitivo posicionamiento en el mercado.
- Igualmente al seguir un direccionamiento estratégico analizando el entorno, tendencias, y fortalecimiento interno, FAJA FLEX podrá estar más preparada para el evento mundial de belleza y cuidado personal, a realizarse en Cali, en el 2.010.
- El mercado internacional se observa ahora mas viable para FAJA FLEX lo que le permitirá solidificar su mercado, estructura y músculo financiero, fundamentales para su mantenimiento en el mercado de manera sólida.

9. RECOMENDACIONES

- Es necesario implantar un plan de mercadeo en la empresa, con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos que permita recuperar esa pérdida en las ventas del año 2008, y que se pueda solidificar en el mercado en un periodo a corto plazo.
- Continuar con el seguimiento y un control adecuado que permita conocer el comportamiento de las ventas en los diferentes puntos de venta, alcanzando así un posicionamiento para la marca.
- Continuar trabajando las proyecciones de ventas por medio del análisis de las ventas por unidades de producto para de esta forma plantear estrategias más exactas, al tiempo que se examina un resultado en ventas más real.
- Manejar herramientas de motivación, que permitan que el clima organizacional de la empresa sea óptimo generando resultados más eficientes y positivos por parte del empleado.
- Continuar con el excelente cumplimiento de estándares de calidad que permitan que los productos que salgan al mercado posean siempre las mismas características físicas, tanto en el producto como tal, como también es su empaque.
- Finalmente y dada la situación de la empresa se recomienda la implantación inmediata del presente plan de mercadeo, a fin de iniciar el 2.009 con bases estructuradas y un plan coherente que permita la consecución de los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

HIEBING, Román Jr. y COOPER Scott W. Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadeo. México: McGraw Hill, 1998. 320 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. Naucalpan De Juárez, México: Mc Graw Hill, 1998. 684 p.

LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

Perfil Cadena de Servicios de salud: [en línea]. Dirección de Competitividad. Bogota: Ministerio De Comercio Exterior, 2007. [Consultado el 20 de junio de 2008]. Disponible en: <www.colombiacompitem.gov.co/archivos/Perfil%20cadena%20Salud.pdf >

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p .